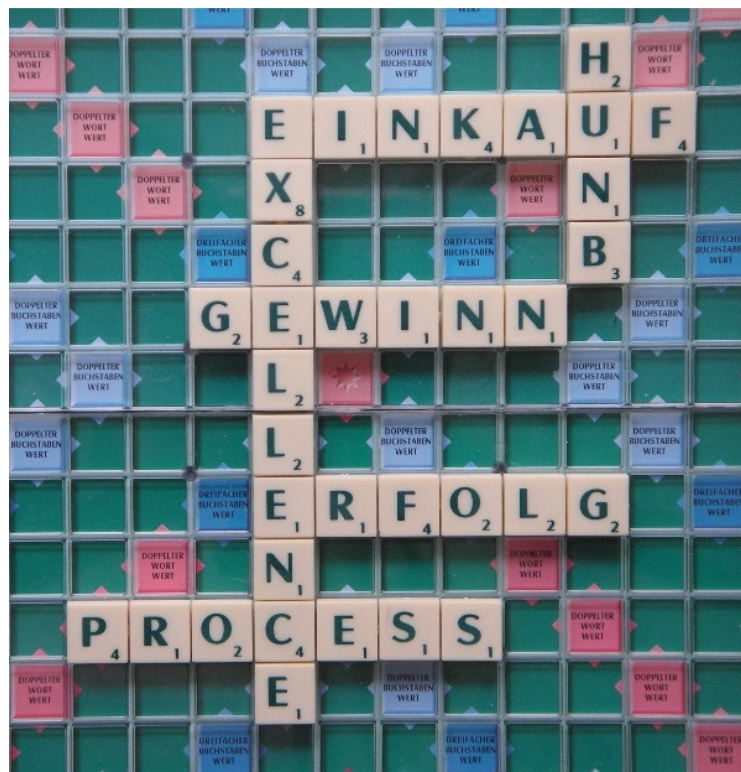


Self-Assessment für Prozesse des Dienstleistungseinkaufs



HUNB
www.hunb.de

Dieses Dokument darf frei verteilt werden, solange seine Inhalte einschließlich des Copyright-Vermerks nicht verändert werden.
Fragen und Feedback an: info@hunb.de

Dieses Self-Assessment gibt einen kleinen Ausschnitt unseres Assessments wieder, welches wir für die Einordnung der Prozessreife des Dienstleistungseinkaufs entwickelt haben. Es kann nur eine erste Orientierung geben, über welche Reife Ihr Unternehmen in Bezug auf den Dienstleistungseinkauf hat. Ein vollständiges Assessment bezieht die strategischen Ziele Ihres Unternehmens ein und berücksichtigt, welche Prozesse für Ihr Unternehmen besonders wichtig sind und für welche Prozesse eine geringere Reife ausreichend ist. Schließlich soll es nicht darum gehen, Prozesse um jeden Preis zu optimieren, sondern wirtschaftliches Arbeiten innerhalb der Unternehmensziele zu ermöglichen.

Bitte kreuzen Sie für jeden Prozess die Aussage an, die dem Vorgehen in Ihrem Unternehmen am nächsten kommt.

-
1. Ableitung von Zielen für den Einkauf und für Projekte aus den Unternehmenszielen
 - A. Einkauf und Projekte arbeiten eng zusammen. Es gibt übergreifende gemeinsame Ziele, die sowohl Projekte als auch der Einkauf verfolgen. Falls Besonderheiten des Projektes es erforderlich machen, werden Einkaufsprozesse in Abstimmung mit dem Projekt abgestimmt und angepasst. Der Erfolg des Einkaufs und der Projekte wird an der Erreichung der Projektziele gemessen.
 - B. Einkauf und Projekte agieren weitgehend unabhängig voneinander. Der Einkauf unterstützt Projekte durch die Abwicklung von Bestellungen.
 - C. Der Einkauf und Projekte agieren unabhängig voneinander. Der Einkauf verfolgt eine eigene Strategie und hat eigene beschriebene Prozesse.
 - D. Einkauf und Projekte arbeiten eng zusammen. Projekte und Einkauf verfolgen gemeinsame, übergeordnete Ziele. Die Prozesse zwischen Einkauf und Projekten sind abteilungsübergreifend abgestimmt und beschrieben. Projektspezifische Prozessanpassungen sind möglich.
 - E. Einkauf und Projekte arbeiten eng zusammen nach gemeinsamen, abteilungsübergreifenden Prozessen, die kontinuierlich verbessert werden. Bei projektspezifischen Besonderheiten werden Prozesse so angepasst, dass Projektziele optimal unterstützt werden. Einkauf und Projekte werden an den Projektzielen gemessen.
-

2. Umgang mit Risiken

- A. Für den Umgang mit Risiken gibt es einen abteilungsübergreifend abgestimmten und beschriebenen Prozess, der falls erforderlich projektspezifisch angepasst wird. Für wichtige Risiken werden Maßnahmen geplant und überwacht. Der Eintritt von Risiken wird überwacht. Risiken werden im Projektbudget berücksichtigt. In den Risikomanagementprozess werden alle Stakeholder einbezogen. Der Prozess wird durch Metriken gesteuert. Der Prozess wird für jedes Projekt regelmäßig auditiert. Lessons learned werden in einer unternehmensweiten Wissensbasis zur Verfügung gestellt.
- B. Die Projekte in unserem Unternehmen führen projektbezogene Risikolisten mit Templates.
- C. Es gibt einen beschriebenen Prozess zum Umgang mit Risiken in Projekten. Der Prozess wird fall notwendig projektspezifisch angepasst. Risiken werden regelmäßig in Risikolisten verfolgt. In das Risikomanagement werden alle Stakeholder des Projektes einbezogen z.B. Einkauf, Personalabteilung, Produktion.
- D. Projekte in unserem Unternehmen haben keine Risiken, die verfolgt werden müssten.
- E. Gemäß dem abteilungsübergreifend abgestimmten und beschriebenen Prozess werden Risiken in standardisierten Vorlagen erfasst, die falls notwendig projektspezifisch angepasst werden können. Für wichtige Risiken werden Maßnahmen geplant und überwacht. Der Eintritt von Risiken wird überwacht. Risiken werden im Projektbudget berücksichtigt. Alle Stakeholder des Projektes werden abteilungsübergreifend in das Risikomanagement einbezogen.

3. Durchführung von Beschaffungsmarktanalysen

- A. Wenn wir Leistungen extern vergeben wollen, gibt es einen abteilungsübergreifend abgestimmten Prozess zur Durchführung von Beschaffungsmarktanalysen. Dieser sieht die Analyse von einer an die Projektgröße angepassten Anzahl von Dienstleistern vor, für die meisten Projekte ca. 8-15 Dienstleister.
- B. Wenn wir Leistungen extern vergeben wollen, gibt es einen abteilungsübergreifend abgestimmten Prozess zur Durchführung von Beschaffungsmarktanalysen. Der Beschaffungsmarkt wird mit messbaren Kriterien angefragt. Der Prozess wird anhand von Metriken gesteuert. Die Metriken werden nach der Durchführung des Vertrags auf ihre Tauglichkeit überprüft und ggf. angepasst. Die Kriterien und Metriken werden der Organisation in einer unternehmensweiten Wissensbasis zur Verfügung gestellt.
- C. Wir haben unsere Vorzugslieferanten.
- D. Wenn wir Leistungen extern vergeben wollen, holen wir zur Beschaffungsmarktanalyse 3 Angebote ein oder wenden uns an die auditierten Lieferanten.
- E. Wenn wir Leistungen extern vergeben wollen, gibt es einen abteilungsübergreifend abgestimmten Prozess zur Durchführung von Beschaffungsmarktanalysen. Es existieren prüfbare Kriterien, an denen die Marktanalyse gemessen wird. Die Marktanalyse wird anhand der prüfbaren Kriterien sowie Projektmetriken gesteuert und angepasst.

4. Festlegen von Verhandlungszielen

- A. Die Verhandlung eines Angebots eines Dienstleisters dient der Einigung auf für beide Seiten akzeptable Konditionen.
- B. Es existiert ein abteilungsübergreifend abgestimmter, schriftlich definierter Prozess zur Festlegung von Verhandlungszielen für Verhandlungen, Rollen bei Verhandlungen und Verantwortlichkeiten. Der Prozess wird bei Bedarf projektspezifisch angepasst und anhand von projektspezifischen Metriken gesteuert. Der Prozess wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf verbessert.
- C. Es existiert ein abteilungsübergreifend abgestimmter, schriftlich definierter Prozess, wie und von wem Verhandlungsziele festgelegt werden und wer an Verhandlungen teilnimmt. Der Prozess wird bei Bedarf projektspezifisch angepasst. Der Prozess wird anhand von Metriken gesteuert.
- D. Es gibt eine Regelung, wer mit Dienstleistern Angebote verhandelt, - häufig der Einkäufer oder der Projektleiter. In der Verhandlung wird ein Ziel verfolgt z.B. günstiger Preis oder schneller Vertragsabschluss. In der Verhandlung einigen sich die Parteien auf für beide akzeptable Konditionen.
- E. Es existiert ein abteilungsübergreifend abgestimmter, schriftlich definierter Prozess, wie und von wem Verhandlungsziele festgelegt werden und wer an Verhandlungen teilnimmt. Der Prozess wird bei Bedarf projektspezifisch angepasst.

5. Umgang mit Verhandlungs(teil)ergebnissen

- A. Verhandlungsergebnisse und Teilergebnisse werden grundsätzlich dokumentiert und an alle Teilnehmer versendet. Bei schwierigen Verhandlungen werden die Verhandlungs(teil)ergebnisse von den für die Verhandlung Verantwortlichen unterschrieben. Die Qualität der schriftlichen Dokumentation wird geprüft. Missverständliche Formulierungen werden korrigiert und mit dem Verhandlungspartner abgestimmt.
- B. Bei Verhandlungen mit Dienstleistern wird als einziges Dokument der Vertrag unterzeichnet. Verhandlungsergebnisse werden außerhalb des Vertrags nicht schriftlich festgehalten.
- C. Verhandlungsergebnisse und Teilergebnisse werden grundsätzlich dokumentiert und an alle Teilnehmer versendet. Bei schwierigen Verhandlungen werden die Verhandlungs(teil)ergebnisse von den für die Verhandlung Verantwortlichen unterschrieben. Verhandlungsdokumentationen werden regelmäßig geprüft. Falls erforderlich, werden Templates angepasst und Checklisten für Verhandlungen ergänzt.
- D. Bei Verhandlungen mit Dienstleistern notiert jede Seite falls erforderlich den Stand der Verhandlungen.
- E. Verhandlungsergebnisse und Teilergebnisse werden grundsätzlich dokumentiert und an alle Teilnehmer versendet. Bei schwierigen Verhandlungen werden die Verhandlungs(teil)ergebnisse von den für die Verhandlung Verantwortlichen unterschrieben.

-
6. Umgang mit Verhandlungsergebnis und Vertrag
 - A. Der Projektmanager legt den Vertrag digitalisiert in der Projektablage ab. Alternativ legt der Einkauf den Vertrag digitalisiert im internen Einkaufsverzeichnis ab. Die relevanten Stakeholder werden über den Vertragsabschluss per Email informiert.
 - B. Der unternehmensweit abgestimmte und schriftlich definierte Prozess für die Ablage von Verträgen und Vertragsdokumentationen in einem zentralen für alle verantwortlichen Stakeholder zugänglichen System wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf verbessert.
 - C. Verträge mit Dienstleistern können beim Einkauf oder beim Projektmanager eingesehen werden.
 - D. Es gibt einen abgestimmten und schriftlich definierten Prozess für die Ablage von Verträgen und Vertragsdokumentationen in einem zentralen System mit individueller Zugriffsberechtigung, auf welches alle relevanten Stakeholder Zugriff haben. Es wird regelmäßig geprüft, ob die relevanten Stakeholder Zugriff auf die für ihre Arbeit notwendigen Verträge haben und alle Verträge abgelegt sind. Wenn Defizite vorhanden sind, wird der Prozess korrigiert.
 - E. Es gibt einen abgestimmten und schriftlich definierten Prozess für die Ablage von Verträgen in einem zentralen System mit individueller Zugriffsberechtigung, auf welches alle relevanten Stakeholder wie Fachbereich, Projektmanager, Einkauf, Kaufmannschaft, Buchhaltung Zugriff haben. In diesem System wird der Vertrag abgelegt. Die wesentlichen Inhalte des Vertrags werden in einem zusätzlich dort abgelegten Dokument erläutert. Dieses Dokument bzw. der Link darauf wird an die wesentlichen Beteiligten versendet.

-
7. Messung des Erfolgs des Dienstleistungseinkaufs
 - A. In unserem Unternehmen wird der Erfolg des Dienstleistungseinkaufs in Bezug auf Projekte nicht gemessen.
 - B. Zur Messung des Erfolgs des projektbezogenen Dienstleistungseinkaufs sind unternehmensweit Metriken abgestimmt und definiert. Bei Bedarf werden die Metriken projektspezifisch angepasst.
 - C. Metriken zur Messung des Erfolgs des projektbezogenen Dienstleistungseinkaufs werden regelmäßig auf ihre Effektivität und Effizienz überprüft. Sie werden falls erforderlich projektspezifisch angepasst. Über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden sie regelmäßig überarbeitet.
 - D. Der Erfolg des projektbezogenen Dienstleistungseinkaufs wird innerhalb des Einkaufs gemessen.
 - E. Zur Messung des Erfolgs des projektbezogenen Dienstleistungseinkaufs sind unternehmensweit Metriken abgestimmt und definiert. Bei Bedarf werden die Metriken projektspezifisch angepasst. Die Metriken werden auf ihren Nutzen und den Aufwand, den sie verursachen, hin geprüft. Nur Metriken, die wirtschaftlich zu erheben und aussagekräftig sind werden zugelassen.

8. Bewertung von Lieferanten

- A. Lieferantenbewertungen werden nach einem abteilungsübergreifend abgestimmten und schriftlich definierten Prozess und Kriterien durchgeführt. Die Prozessperformance wird gemessen. Der Prozess wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.
- B. Der Einkauf führt regelmäßig Lieferantenbewertungen in Zusammenarbeit mit den Bedarfsträgern durch.
- C. Lieferantenbewertungen werden nach einem abteilungsübergreifend abgestimmten und schriftlich definierten Prozess und Kriterien durchgeführt. Die Kriterien sind unternehmensweit festgelegt und unterscheiden sich falls erforderlich nach Themen. Es wird regelmäßig überprüft, ob für jeden Vertrag eine Lieferantenbewertung vollständig und innerhalb der im Prozess geforderten Frist durchgeführt wurde. Bei Abweichungen werden Maßnahmen definiert und durchgeführt.
- D. Lieferantenbewertungen werden bei uns nicht durchgeführt.
- E. Lieferantenbewertungen werden nach einem abteilungsübergreifend abgestimmten und schriftlich definierten Prozess und Kriterien durchgeführt. Die Kriterien sind unternehmensweit festgelegt und unterscheiden sich falls erforderlich nach Themen.

9. Umgang mit Claims

- A. Für das Nachtragsmanagement für bestehende Verträge mit Dienstleistern gibt es einen abteilungsübergreifend abgestimmten und schriftlich beschriebenen Prozess, der bei Bedarf projektspezifisch angepasst wird.
- B. Für das Nachtragsmanagement für bestehende Verträge mit Dienstleistern gibt es einen abteilungsübergreifend abgestimmten und schriftlich definierten Prozess, der bei Bedarf projektspezifisch angepasst wird. Effektivität und Effizienz des Prozesses werden regelmäßig geprüft. Falls erforderlich wird der Prozess angepasst.
- C. Für das Nachtragsmanagement für bestehende Verträge mit Dienstleistern gibt es einen abteilungsübergreifend abgestimmten und schriftlich beschriebenen Prozess, der bei Bedarf projektspezifisch angepasst wird. Es wird regelmäßig überprüft, ob Nachtragslisten schriftlich vollständig geführt werden, die Abarbeitung gemäß Prozessvorgaben durch die festgelegten Verantwortlichen erfolgt und die Ergebnisse schriftlich dokumentiert sind. Bei Abweichungen werden Maßnahmen definiert und umgesetzt.
- D. Entweder im Einkauf oder im Projekt gibt es Regeln zum Umgang mit Nachträgen zu Verträgen mit Dienstleistern.
- E. Zusätzliche Beauftragungen oder Änderungswünsche werden bei uns pragmatisch und informell geregelt.

Auswertung

Kreuzen Sie nun bitte in der folgenden Tabelle für jedes Thema den Buchstaben an, den Sie im Bogen ausgewählt haben.

Reife-grad	Aussage Nr.									Auswertung (addieren Sie die Anzahl der Kreuze pro Zeile)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
0	B	D	C	A	B	C	A	D	E	
1	C	B	D	D	D	A	D	B	D	
2	D	D	A	E	E	E	B	E	A	
3	A	E	E	C	A	D	E	C	D	
4	E	A	B	B	C	B	C	A	B	

Im Folgenden geben wir Ihnen Hinweise zur Interpretation Ihres Ergebnisses. Eine genaue Analyse ist nur möglich, wenn wir Ihre Unternehmensziele, das eingekaufte Volumen, die Ziele der Bedarfsträger und die von Ihnen durchgeführten Projekte kennen. Der vorliegende Test kann nur eine sehr grobe erste Einordnung ermöglichen.

Viele Prozesse mit Reifegrad 0: Der Dienstleistungseinkauf spielt in Ihrem Unternehmen keine Rolle. Wenn Sie nur sehr selten Dienstleistungen einkaufen, ist es möglicherweise ausreichend, situativ vorzugehen. Wenn Sie im unteren 6-stelligen Eurobereich Dienstleistungen wie z.B. Zeitarbeit, Freiberufler oder Berater einkaufen lohnt es sich, in die Prozessentwicklung zu investieren. Sie können sehr schnell erhebliche Potentiale in Bezug auf Kosten und Qualität heben.

Viele Prozesse mit Reifegrad 1: Dieser Reifegrad ist häufig in Unternehmen anzutreffen, die einen stark produktionsgetriebenen Einkauf haben. Dienstleistungen werden wie C-Teile behandelt. Mitunter führt das zu erheblicher Unzufriedenheit im Fachbereich oder sogar zu schlechter Projektqualität. Da der Einkauf jedoch nicht am Projekterfolg gemessen wird, werden die Probleme nicht bemerkt. Eine Verbesserung der Prozesse in Richtung Level 2 und 3 kann helfen, erhebliche Potentiale bei Kosten, Qualität und Zufriedenheit der Fachabteilung zu heben.

Viele Prozesse mit Reifegrad 2: Sie haben bereits erheblich investiert, um die Prozesse von Fachabteilungen, Projekten und Einkauf abzustimmen und zu integrieren. Damit haben Sie ein gutes Fundament. Gemäß dem Sprichwort „if you can't measure it, you can't manage it“, können Sie noch erhebliche Potentiale heben, indem Sie Metriken einführen, um Ihren Dienstleistungseinkauf am Erfolg des Einsatzes der beschafften Dienstleistung zu messen.

Viele Prozesse mit Reifegrad 3: Sie haben Ihren Dienstleistungseinkauf im Griff. Ihre Fachabteilung dürfte zufrieden sein. Wenn Sie es nun noch schaffen, Ihre Dienstleistungsbeschaffung kontinuierlich an die aktuellen Herausforderungen anzupassen, sind Sie für die Herausforderungen der Zukunft bestens gerüstet.

Viele Prozesse mit Reifegrad 4: Herzlichen Glückwunsch! Sie haben Ihre Prozesse voll im Griff. Bleiben Sie dran und vergessen Sie nicht: Allein durch gute Prozesse lässt sich noch kein Geld verdienen. Es wächst die Wahrscheinlichkeit, dass gute Projektergebnisse oder Produkte abgeliefert werden. Es geht nicht nur darum effizient zu sein, d.h. die Dinge richtig zu tun, sondern auch darum effektiv zu sein, d.h. die richtigen Dinge zu tun.

Wenn Ihre Auswertung eine starke Streuung über viele Reifegrade ergeben hat, könnte das daran liegen, dass Sie in einem Bereich z.B. der Entwicklung oder dem Einkauf Best Practice eingeführt haben, andere Abteilungen dabei jedoch nicht oder nur teilweise eingebunden waren.

Für eine ausführliche Analyse der Potentiale Ihres Dienstleistungseinkaufs bieten wir einen Workshop zum Festpreis an.

Wenn Sie mehr erfahren möchten kontaktieren Sie uns:

HUNB - Hurter & Nägelsbach GbR
Kornbergstraße 28a
70176 Stuttgart

Tel: 0711 / 273 78 22
Fax: 0711 / 273 99 41

Email: info@hunb.de
www.hunb.de

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!